

Борис Аубекирович
Эндреев

Устойчивость от величины банка не зависит

Корни...

Моя судьба, судьба моих близких — это судьба гордого и трудолюбивого, но такого многострадального балкарского народа. Отец участник Финской и Великой Отечественной войн. Ушел из дома на финский фронт в 1938 году. В 1944 году в боях под Винницей был тяжело ранен. Долгие месяцы в госпиталях, ампутация ноги и демобилизация.

По приезду в родную Кабардино-Балкарию, в Нальчике, на железнодорожном вокзале, встретив нашего великого поэта Кайсына Кулиева, он впервые слышит о балкарской трагедии... Восьмого марта 1944 года весь народ, включая стариков и грудных детей, был выслан в Казахстан и Среднюю Азию. В ссылке оказались и все его близкие. Четыре месяца он колесит по Востоку, пока в Казахстане не находит родных — мать и брата, всего израненного, недавно вернувшегося с войны.

Передохнув несколько дней, отец поступает на работу, а вскорости женится. После тринадцати лет депортации, когда балкарцам разрешили вернуться на Кавказ, с отцом и матерью ехали и мы — шестеро их детей. Отец мой родом из самой высокогорной части республики, из селения Верхняя Балкария, где с незапамятных времен основным занятием мужчин было скотоводство. Возвращаться туда многодетному инвалиду было бы безумием, жизнь в горах сопряжена с множеством трудностей. А потому семья наша поселяется в низменности, в селении Нижняя Жемтала. Отец устраивается сторожем колхозного гаража, мать работала в полеводстве.

Моя первая встреча с банковской системой происходит в канун моего совершеннолетия. Мне надо было купить марку госпошлины для получения паспорта. В районное отделение Госбанка я попал в перерыв, и меня не очень вежливо попросили очистить помещение до окончания обеда. Желание лучше узнать, что же это за таинственная организация, очевидно, появилось тогда.

После окончания школы я поступил в знаменитый в то время Астраханский учетно-кредитный техникум. После завершения учебы, в 1970 году меня по распределению направили в Нарткалинское отделение Госбанка экономистом. Возглавлял отделение Захар Викентьевич Кранк — человек в высшей степени порядочный и компетентный в своем деле специа-

Б. А. Эндреев

лист. Он много лет ходил в одном и том же, но всегда чистом, отутюженном костюме, в нем его и похоронили. У него, мы, молодежь, прошли замечательную школу. Интеллигентный, дотошный и педантичный немец, он помногу раз заставлял нас переписывать и пересчитывать ежедневный баланс отделения. Мы злились, но делать было нечего. В последствии я неоднократно с благодарностью вспоминал его уроки.



Б. А. Эндреев

1971–1987

Управляющий Советским отделением Госбанка СССР Кабардино-Балкарской АССР

1987–1990

Председатель правления Кабардино-Балкарского управления Жилсоцбанка СССР

1990 — наст. время

Председатель правления Банка «Нальчик»

Простой «советский» банкир

В Нарткалинском отделение Госбанка я проработал полтора года. К этому моменту в Советском (сейчас Черекский районный центр, поселок Кашхатау) районе должность управляющего отделением Госбанка оказалась вакантной. Это кстати то районное отделение, в котором меня гоняли с маркой госпошлины.

Кто только не замещал эту должность — и бывший председатель колхоза, и из вышестоящей конторы присылали — не уживаются! Было решено попробовать забросить меня «десантом» в поселок Советский. В конце декабря меня представили коллективу, а 4 января 1971 года я приступил к исполнению обязанностей управляющего отделением. Лет мне тогда было чуть больше двадцати!

Госбанк располагался в одноэтажном закопченном и неотапливаемом здании. Электрическое отопление не работало. Печи топить нечем. Сотрудники сидят за рабочими столами в верхней одежде. Первое, что сделал, — со столами заготовил и наколот дров — надо же было как-то перезимовать.

Начался процесс составления производственно-финансовых планов. Район у нас сельскохозяйственный, поэтому высшими органами власти были райком партии и управление сельского хозяйства. Через неполных три месяца у меня возникает конфликт с начальником этого самого сельхозуправления. По сложившейся практике спущенные сверху кредиты хозяйствам района он распределял

самолично, а не руководство отделения Госбанка, которое отвечало за них. Я, молодой специалист и юный руководитель, воспротивился этой практике. Переделываю кредитный план, как было положено, и отсылаю на утверждение. Вызывает меня «черный полковник» (так за глаза называли начальника управления сельского хозяйства), а рядом с ним сидят главные специалисты управления, двое, кстати, из моего села. Не успел я переступить порог кабинета, начинается крик-шум. Я по возможности пытаюсь объяснить, что переделал все согласно инструкции Госбанка СССР. Меня не слышат и слушать не хотят. «Здесь инструкция и власть — я! Будешь делать как я сказал!» — объясняет мне «местные» правила работы «черный полковник». На угрозу снять с должности я па-

рирую: «Не вы меня назначали, не вам меня и снимать!» После того случая меня часто вызывали в исполком и райком «на ковер», так как в партию, как тогда было положено, меня приняли сразу же, как был утвержден в должности.

Почти одновременно я нажил себе второго врага — начальника МПМК (Межрайонная передвижная механизированная колонна). Человек он был весьма влиятельный, да к тому же его старший брат работал в то время председателем Президиума Верховного Совета республики, а потому ему сам черт был не брат.

Я еще плохо знал клиентов банка в лицо. И вот однажды, в разгар рабочего дня слышу, — в операционном зале кто-то громко ругается. Вхожу в зал, а там начальник МПМК что есть мочи, орет на наших сотрудниц матом. А в то время мне и охраннику (банк охраняли гражданские лица, а не милиция) по должности было положено служебное оружие. Я достаточно долго, как мог, пытался успокоить распоясавшегося начальника МПМК. Когда стало ясно, что словами хулигана не урезонить, заскочил к себе в кабинет, достал из сейфа наган и направил его на дебошира: «Или ты успокоишься, или тебя вынесут отсюда вперед ногами!» Он как-то сразу сник, затих и ушел, затаив на меня большую обиду.

В районе я проработал долгих семнадцать лет, из них семь был в постоянной опале у районного руководства. Когда становилось невмоготу от самоуправления «царьков районного масштаба», бывало, пожалуюсь отцу, а он меня успокаивал: «Сын, если ты уверен в своей правоте — терпи!»

Автомобиль как средство получения неприятностей

Советский район, в котором я работал, был не только большим по размерам, но и располагался сразу в трех горных ущельях. И в то время автобусы ходил в дальние населенные пункты только один раз в сутки. Вечером в одну сторону, утром обратно. То есть если по служебным делам нужно было побывать в каком-то селе, я вечером садился в автобус и лишь через день возвращался на работу.

Действовавший тогда циркуляр Госбанка категорически запрещал иметь отделениям какой-либо транспорт. Видно, крылатый афоризм Остапа Бендера из книги Ильфа и Петрова — «автомобиль не роскошь, а средство передвижения», у авторов инструкции явно был не в чести. Намаевшись, я начал регулярно обращаться в Кабардино-Балкарскую контору: «Дайте, какой-нибудь списанный автомобиль! Бензин, запчасти я возьму на себя!» Меня ведь не спрашивали, как я осуществляю проверки, я их должен был делать в срок, иначе не миновать было наказания. С автомобилем можно было бы в десять раз больше принести пользы. Наконец я не выдержал и предложил купить старую аварийную машину ГАЗ-69, которая лет пять ржавела во дворе районной типографии. Восстанавливать ее никто не собирался, и мне сказали: «Забирай, если ты сможешь за нее оплатить 1570 рублей!» Председатель райиспол-

Б. А. Эндриев

кома подтвердил цену типографии. А в областной конторе Госбанка — ни в какую: «Ты, что, — говорят, — как можно столько денег потратить на личный транспорт! Тебе не стыдно?!»

Чем больше препятствий, тем больше мне хочется добиться своей цели! Я решил использовать свои деньги. План был прост: я вношу в кассу местного колхоза свои «кровные», хозяйство переводит их на счет типографии, автомашина переходит в собственность колхоза, а я буду ездить на ней по путевке колхоза. Сказано — сделано. Весь следующий день на своем горбу по частям перетаскивал эту грудку металла на расстояние в шестьсот метров во двор банка. И еще полгода ремонтировал эту колымагу. Зарплата у меня была маленькая, денег на колеса не хватило, так я в багажнике три-четыре запасных колеса возил. Все они были дырявые, с манжетами. А потому долго не мог рискнуть на этой «Антилопе гну» доехать до Нальчика. На первом же посту ГАИ меня останавливает инспектор и спрашивает: «Куда на таком красивом «рысаке» едешь?!» Я испугался, что машину отберут, вру: «В ремонт везу, в Чегем!» — там автомастерские были. Он мне выговаривает: «Почему ты позоришь нашу четырехжды орденоносную Кабардино-Балкарию?!» Чтобы не сталкиваться с тем же постовым на обратном пути, решил пересечь в брод реку Нальчик... и надолго застрял в ней. Еле-еле вытащил. И понял, что дальше так рисковать нельзя! Занял денег и привел машину в божеский вид, и она достаточно долго считалась одной из лучших в округе.

Автомобиль был большим подспорьем в работе нашего отделения. Все это очень не нравилось начальнику сельхозуправления (он же «черный полковник»). С его подачи проводится служебное расследование, выясняется происхождение машины и на бюро райкома партии ставится вопрос о снятии меня с работы. Это был 1974 или 1975 год.

Договариваюсь с тогдашним управляющим республиканской конторы Госбанка СССР А. М. Ашиновым, и ставим машину на баланс Госбанка. Районные чиновники немного поутихли. Через полтора или два года выходит постановление о сокращении служебного транспорта! Теперь уже у республиканской конторы Госбанка прошу продать мне — мой же автомобиль. По инструкции машину в таком «почтенном возрасте» запрещено реализовывать — только в металлолом. Но, если головная организация, Российский банк даст разрешение, то просьба моя может быть рассмотрена.

В одну из поездок в Москву обращаюсь со своей проблемой к С. Е. Егорову, который тогда возглавлял Российскую контору Госбанка. Сергей Ефимович обещает разобраться и по возможности помочь. Возвращаюсь из командировки в пятницу, захожу в хоздвор конторы за машиной, а она — под замком! Упрашиваю дать мне машину до понедельника, доехать до дому, а заодно уж и попрощаться с ней. В тот же день покупаю другую аварийную ГАЗ-69, за субботу-воскресение, зимой лежа на снегу, разбираю и вновь собираю обе машины. В понедельник одна из них была сдана на металлолом.

Будни коммерсанта

В 1987 году пошла волна создания спецбанков. Большинство районных отделений стали отделениями Агропромбанка, на базе республиканской конторы Стройбанка образовался Промстройбанк, с филиалом в г. Тырнаузе. После того как все распределили, бесхозным осталось Нальчикское городское управление Госбанка. Решено было отдать его системе Жилсоцбанка, но братья за это никто особо не хотел.

Меня много раз звали на работу в Республиканскую контору Госбанка, но по разным житейским обстоятельствам приходилось отказываться. Время шло, дети мои подросли, им уже следовало поступать в вузы. При очередном приглашении я дал согласие и возглавил Жилсоцбанк, который тогда снисходительно именовали «Жил-был-банк».

С октября по январь 1988 года занимался организационными вопросами — помещение, кадры, клиенты...

Нам отдали несуразное помещение на территории республиканского Госбанка. Я получил в свое распоряжение маленький темный кабинет с узкими окошками-бойницами.

Предложил соседу построить совместно новое здание, он ни в какую. Пришлось сносить старый гараж во дворе Госбанка и на его месте отстроить двухэтажное здание. Первый этаж отдали под гаражи (себе и управляющему Госбанка), а на втором — рабочие помещения. Стало чуть-чуть легче. Как говорится, глаза боятся, а руки делают.

Сотрудников я специально не отбирал, но люди подобрались работающие и с чувством ответственности. Костяк коллектива составляли работники, долгое время проработавшие в банковской системе, у некоторых из них, в бытность свою студентом, проходил практику.

Прошло каких-то неполных два года, пошла волна преобразования спецбанков в коммерческие и создание новых банков. Это были первые шаги в строительстве новой российской банковской системы в условиях зарождающейся рыночной экономики.

Многие московские банки, входящие в систему ЖСБов, строили в регионах новые офисы для своих отделений (впоследствии — филиалы), помогали оснастить их современной оргтехникой, обучали сотрудников. Мы же в сферу интересов столицы не попали, а потому стояли перед серьезным выбором: либо превратиться в одним из многочисленных филиалов Мосбизнесбанка, либо пуститься в свободное плавание и стать самостоятельным банком.

Я раз за разом приезжал в Москву, выстаивал многочасовые очереди во множество кабинетов. В результате коммерческий банк «Нальчик» был зарегистрирован Центральным банком 2 ноября 1990 года за № 695. Почти одновременно распоряжением ЦБР у нас отбирают практически все наше имущество и активы. Из средств материального поощрения нам достались 147 тыс. рублей. На эти деньги мы купили ручки, бумагу, столы, стулья для сотрудников. Построенное на наши средства здание арендова-

Б. А. Эндреев

ли нам же по самой высокой ставке и то с условием, что мы в самое ближайшее время найдем себе другое помещение, «ибо Госбанку самому очень тесно». Началась жесткая борьба по всем флангам. Доходило порой до смешного. Когда мы уже переезжали в собственное здание, руководство Госбанка дало команду охране не пускать меня в наш гараж на территории Госбанка, не разрешали вывести напольные часы и круглый стол из кладовой, доставшиеся нам при разделе имущества. Не будет преувеличением сказать, что первый коммерческий банк в Кабардино-Балкарии был создан не благодаря, а скорее вопреки желанию многих из числа власть предержащих в республике на тот момент людей. Несмотря на все объективные трудности и субъективные препоны, мы состоялись. И все эти трудные годы нашего становления плечом к плечу с нами были наши участники и, конечно, клиенты банка. Мы им искренне благодарны за понимание, помощь и поддержку.

В начале 90-х годов, выполняя указания Центробанка, повсеместно были организованы РКЦ (расчетно-кассовые центры). На их создание и обустройство были потрачены огромные государственные средства. Был нанесен большой вред становлению коммерческих банков, т. к. для размещения структур РКЦ уплотняли или просто выгоняли из занимаемых помещений только-только нарождающиеся коммерческие банки. Кстати сказать, что сейчас в республике осталось лишь три РКЦ (в Нальчике и двух районах). Все думающие специалисты с самого начала говорили, что хватит и одного РКЦ — всю республику из конца в конец можно проехать за час-полтора.

Итак, главной моей целью после получения лицензии стало — найти помещение для банка. В этом вопросе нас не поддержали ни в Совете министров, ни в других властных структурах республики, считающих, что от коммерческих банков толка не будет. Поэтому даже бесхозные помещения и здания отказывались нам отдать. В конце концов я договариваюсь с одним из опытейших строителей республики В. И. Поповичем. Он руководил мощным строительным трестом «Промстрой», который в начале перестройки в центре города начал строить офисный центр, но по ряду причин не мог их достроить. На тот момент центр стройплощадки украшал большой котлован, наполненный зеленоватой водой. Было это в начале 1992 года. Договорились строить на паях. Банк предоставляет тресту беспроцентный кредит в три миллиона рублей сроком на один год. Более двух лет каждый мой рабочий день начинался и заканчивался на стройплощадке. К моменту возврата кредита деньги практически обесценились, но зато в построенном здании мы получали три этажа. 7 ноября 1994 года банк справил новоселье в собственном помещении. Сотрудникам стало приятно работать за оборудованными оргтехникой рабочими местами, число наших клиентов выросло в разы, мы постоянно расширяем спектр банковских услуг.

Надо сказать, что кризисы, которые пачками разоряли гигантские «системообразующие» московские банки, нас практически не задели. Мы в валюте не кредитруем и не берем вклады, поэтому разрушительные последствия «черного вторника» и августа 1998 года мы на себе не ощутили. В ГКО не играли и не пострадали от разрушения пирамид. В межбанковский рынок не были внедрены, и его конец тоже оказался не нашим концом.

Выстояли малые и средние по размерам, но надежные банки. И как показывает опыт, критерии определения надежности банка, следующие: банк достойно вел себя во время дефолта 1998 года, не менял хозяев и предлагал средние, а не безумно высокие проценты по депозитам.

В нашей республике банки, ставшие самостоятельными в начале 1990-х годов (два из трех филиалов Агропромбанка), прошли через все кризисы. Разорились те, кто стал филиалом Росагроббанка. Один банк разорился, когда государство, в первой половине 90-х годов, списало с его корсчетов долги колхозов. Началась паника, клиенты побежали. Поняв, что совершило ошибку, государство выпускает векселя и возвращает их банкам. Банки — без денег, отдают их почти даром. И даже государство скупает собственные векселя с 30% дисконтом! Двойное ограбление, мягче не скажешь. Так, были разрушены на корню коммерческие банки, обслуживающие сельское хозяйство. Разорившиеся клиенты обвинили во всех своих несчастьях банки.

Сейчас готовится стратегия развития банковской системы на перспективу. И опять крупные московские банки навязывают всему банковскому сообществу тезис о том, что банки, не имеющие уставной капитал в 5 млн евро должны преобразоваться в иные кредитные учреждения. Стать типа кооперативных лавок. Что, не крупные ли банки повалились во время последних кризисов как карточные домики? Этот тезис — пирамиды сегодняшнего дня. А решение это нужно москвичам, чтобы дешевле купить региональные банки! К тому же у нас в республике, например, идет резкое сокращение числа отделений Сбербанка. В отдаленных населенных пунктах они уже закрыты. Даже не во всех районных центрах их сохранили. В Нальчике уже не управление, а только Ставропольское отделение! Невыгодно! Плевать на население, на нужды региональной экономики! Скоро наши люди не будут знать, что такое деньги, финансы и настоящие банки.

Мы наконец должны осознать, что избыток государственного регулирования так же вреден рыночной экономике, как и его недостаток. Иначе так и будем постоянно шараться от «произвола власти» к «власти произвола».

Мы должны создать здоровую конкурентную среду в банковской сфере, цивилизованно модернизировать ее, с учетом интересов и больших, и средних, и малых банков.